

DCG / MANAGEMENT / Sujet 0

La présentation de Devialet sur son site web ne laisse pas de doute quant aux ambitions de l'entreprise : « *Dans l'univers du son, il existe un paradoxe frappant : la musique n'a jamais été aussi accessible en volume, mais la qualité sonore restituée par les technologies peine à nous toucher. [...] Pour répondre à cette problématique, en 2007, Devialet est né. Notre objectif : permettre au plus grand nombre d'écouter un son parfait, grâce aux objets sonores du quotidien. Cela peut paraître simple dit comme ça !* ».

A l'origine de Devialet il y a la rencontre de trois hommes aux parcours variés : Pierre-Emmanuel Calmel, ingénieur, Quentin Sannié, entrepreneur et Emmanuel Nardin, designer. La page de présentation de l'entreprise précise que ces trois individus, sont « *positivement obsédés par l'innovation et l'émotion de la musique. Ils décident alors de lancer la révolution du monde de l'audio. Tout simplement* ».

Devialet est aujourd'hui une pépite française de la French Tech — l'une des rares entreprises à concevoir, fabriquer et vendre un produit électronique haut de gamme dans le monde entier. Devialet a gagné 76 prix et détient 200 brevets. L'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise qui ne se définit pas comme une marque de luxe mais comme une entreprise de haute technologie. Depuis 2012, la croissance de l'entreprise s'est considérablement accélérée, doublant chaque année. L'entreprise emploie maintenant environ 400 salariés pour un chiffre d'affaires qui est passé de 60 millions d'€ en 2016 à 100 millions d'€ en 2017. Les prix pratiqués vont dans l'ensemble de 990€ à 24 000€. Le prix de son enceinte connectée Phantom — auto-proclamée meilleure enceinte connectée au monde — oscille entre 1490 et 2590 euros. [...] A l'instar d'un Tesla, Devialet a d'abord choisi de faire la preuve de son concept par le très haut de gamme. La société a désormais pour objectif de progressivement arriver dans des gammes plus grand public.

A l'aide des annexes, de vos connaissances et compétences, vous répondrez aux questions suivantes :

Partie 1

1. Identifier les contributions des activités au positionnement haut de gamme de Devialet.
2. Expliquer le remplacement de Quentin Sannié par Franck Lebouchard.
3. Justifier la forme organisationnelle actuelle de Devialet à partir des éléments de contingence.
4. Analyser la pertinence du lancement du Reactor à 990 €.

Partie 2

Quels conseils donneriez-vous au nouveau directeur général, Franck Lebouchard, pour que l'innovation continue à être source d'avantage concurrentiel pour Devialet ?

Annexes

Annexe 1 : Quentin Sannié (Devialet) : «La France est un paradis pour entrepreneurs»

Annexe 2 : On a parlé avec le cofondateur de Devialet

Annexe 3 : Devialet veut jouer sur toutes les gammes

Annexe 4 : Devialet tente de se relancer en prenant un virage grand public

Annexe 5 : Les start-up montent le son !

Annexe 6 : Devialet est devenu la nouvelle Rolls du son

Annexe 1 : Quentin Sannié¹ (Devialet) : «La France est un paradis pour entrepreneurs»

Propos recueillis par [Capucine Coquand](#) Posté le 12-10-2017 <https://www.magazine-decideurs.com/news/quentin-sannie-devialet-la-france-est-un-paradis-pour-entrepreneurs>

Décideurs. Quels sont les ingrédients qui font le succès de Devialet ?

Quentin Sannié. Je considère tout d'abord que, même si notre premier produit a vu le jour il y a maintenant sept ans, nous ne sommes qu'au début de notre projet. C'est néanmoins un début prometteur, car nous avons construit une base technologique unique au monde et avons une vision précise de ce que nous souhaitons faire : devenir le leader mondial du son et imposer notre technologie comme une référence dans tous les secteurs, grâce à notre savoir-faire. Celui-ci nous permet de délivrer un grand son avec des technologies plus petites (comme les smartphones).

Avoir une vision, le critère indispensable pour réussir selon vous ?

Tout à fait. Dans notre secteur en tout cas, on ne peut se retrouver au sommet que si on l'a voulu. Il faut une volonté farouche et permanente de se différencier et vouloir bâtir une entreprise avec un projet singulier, dotée de ses propres règles et capable de construire son propre marché. Si nous nous organisons, produisons, levons de l'argent, d'une façon qui existe déjà, alors nous n'avons aucune chance de réussir.

Justement, quelle a été votre stratégie de financement ?

Au départ, je discutais avec des fonds d'investissement. Ces derniers nous demandaient de résumer notre vision dans un *business plan*. Ce n'était pas adapté. Nous avons décidé de faire autrement en présentant notre projet global à des entrepreneurs. Je suis convaincu qu'ils sont les meilleurs investisseurs. En décembre 2016, nous avons levé au total 100 millions d'euros. Xavier Niel, Bernard Arnault, Jacques-Antoine Granjon et Marc Simoncini ont à eux quatre investi 42 millions d'euros dans notre entreprise. [...]

Annexe 2 : On a parlé avec le cofondateur de Devialet

A partir de : [Thomas Giraudet](#), le 23 Mai 2018 <https://www.businessinsider.fr/quentin-sannie-devialet-nous-explique-pourquoi-il-veut-seduire-apple-amazon-google>

Devialet est notamment connue pour son enceinte connectée haut de gamme — Phantom — devenue une référence en termes d'écoute du son, appréciée d'artistes internationaux comme Will.i.am ou Jay-Z. Après avoir levé 115 millions d'euros, notamment auprès de Jay Z, Foxconn ou Renault, l'entreprise discute désormais avec des groupes mondiaux dans l'automobile, les médias, l'électronique ou les télécoms. C'est pour percer dans des gammes plus grand public que Devialet désire installer sa technologie dans les produits des industriels. C'est ce qu'elle fait avec la barre de son Sky, vendue dans des milliers de foyers britanniques. Elle travaille aussi avec Renault, l'un de ses actionnaires, sur le Symbioz Demo Car, le prototype électrique du constructeur. Prochaines cibles: les géants de la tech et leurs assistants intelligents. Ce marché est en pleine progression: Apple aurait vendu 600.000 HomePods, Amazon 4 millions d'unités d'Echo et Google 2,6 millions de Google Home. [...]

On a parlé avec son cofondateur Quentin Sannié qui nous a expliqué pourquoi Apple, Google et Amazon doivent travailler avec les ingénieurs de Devialet s'ils veulent réinventer l'usage de leurs assistants intelligents.

Business Insider France: Vous venez d'effectuer des changements dans le top management. L'entreprise connaîtrait-elle des difficultés ?

Quentin Sannié: Non, c'est une évolution saine. Le vrai changement, c'est le passage d'une direction générale déléguée — qui existe depuis 2015 — à une direction générale. Depuis trois ans, j'ai passé la moitié de mon temps hors de France. C'est compliqué de gérer une boîte sur le plan opérationnel tout en étant sur tous les fronts extérieurs. Entre temps, Amazon, Google et Apple sont arrivés sur un marché de l'audio qui stagnait. Or, il explose. Il va même tripler entre 2016 et 2021, selon les estimations. Dès lors, quand vous êtes le cofondateur d'une boîte audio qui a les meilleures technologies au monde, que

¹ Quentin Sannié a quitté Devialet au printemps 2018. Il a été remplacé par Franck Lebouchard.

le marché progresse, que vous aimez faire des grands partenariats et piloter la roadmap produit, vous devez vous concentrer sur ces points. Les enjeux sont tellement importants.

Devialet a levé 100 millions d'euros il y a près de deux ans, a beaucoup fait parler d'elle avec son enceinte Phantom et vient d'annoncer des changements au sein de la direction. Comment définiriez-vous la période actuelle que vit l'entreprise?

Une entreprise qui, comme Devialet, fait plus de 100% de croissance par an, c'est une entreprise en crise de croissance permanente. C'est comme si vous doubliez de taille tous les ans parce que vous avez en permanence une partie de l'entreprise qu'il faut réajuster à une situation. Ça fait 10 ans que ça dure. C'est incroyablement excitant, stimulant et difficile. On m'a demandé un jour comment j'expliquais que cela ait été si facile? Mais c'est forcément difficile! Si c'est facile, ça ne nous intéresse même pas. [...]

Comment faites-vous pour vous maintenir en position de leader ?

On continue à travailler très dur sur nos technologies, on installe des gens en business développement sur tous les continents, on rencontre beaucoup de personnes. C'est un gros travail de lobbying permanent. On s'appuie sur des gens comme Fleur Pellerin en Corée. On s'installe dans la Silicon Valley. On a cinq personnes dédiées à cela, qui sont à même de poursuivre des conversations entamées depuis deux ans, parfois même avant. [...]

C'est ce qui vous rend confiant?

Oui. Un entrepreneur, c'est un optimiste inquiet. C'est à la fois la certitude qu'on va y arriver et en même temps une inquiétude permanente pour éviter de prendre tous les murs. Quand on me demande "Ça va Devialet, c'est cool?", je réponds : "C'est quoi, cool?" [...]

L'autre aspect, c'est le produit. Il permet de construire une marque, qui assure la pérennité de l'entreprise. Qu'est-ce qui reste de Dolby ? Elle n'a pas inventé des choses incroyables mais elle s'est imposée comme marque, comme référence. Une marque, il faut la construire, lui donner un contenu. On en est qu'au début. Personne ne nous connaît par rapport au niveau de l'ambition. Le deal avec Sky, qui met la barre de son Devialet dans des milliers de foyers, en est l'expression. [...]

Est-ce que vos 200 brevets vous protègent vraiment?

C'est plutôt une arme de dissuasion face à des gens qui pourraient copier ce que vous racontez dans vos brevets. C'est une posture du secret. Après il faut aussi du secret donc il y a des choses qu'on ne divulgue pas. Ensuite, il faut de la vitesse. C'est pour ça que je dis qu'il ne faut pas attendre 10 ans et utiliser nos technologies de suite. Et enfin, il faut une marque. C'est l'alliance de tout ça qui vous protège.

La star mondiale Jay-Z est actionnaire de Devialet via sa société américaine de production et de divertissement Roc Nation. Comment son nom peut-il vous aider?

Il y a beaucoup de gens comme lui qui portent la marque, pas auprès du grand public mais plutôt auprès d'artistes, de gens influents, qui vont nous permettre de faire des percées importantes. Ce n'est pas forcément ce qui est visible qui est le plus important. Aujourd'hui, l'utilité de ce genre d'opérations ce sont le bouche-à-oreille et les conversations nourries. Si on faisait des publicités 4x3 dans le métro, on ne vendrait pas un produit de plus. Il y a aussi une forme d'exclusivité de la marque. Ça prend du temps de la construire. Avec l'iPhone, Apple a mis quatre ans avant de représenter 5% du marché du téléphone en volume, avec un produit lancé par Steve Jobs et une entreprise qui avait 30 ans! [...]

Annexe 3 : Devialet veut jouer sur toutes les gammes

Par Mattieu Scherrer, le 10/11/2018 https://expansion.lexpress.fr/actualite-economique/devialet-veut-jouer-sur-toutes-les-gammes_2045959.html et Jérôme Colombain – Radio France, le 29/12/2018 https://mobile.francetvinfo.fr/replay-radio/nouveau-monde/nouveau-monde-devialet-en-matiere-daudio-la-france-a-dexcellent-ingenieurs_3101201.html#xtref=https://www.google.com/

Devialet compte écouler plusieurs centaines de milliers d'exemplaires chaque année de son nouveau modèle d'enceinte connectée à 990 euros. Avec sa nouvelle enceinte, plus accessible, le spécialiste français du son entend élargir son public sans perdre son aura.

[...]. Devialet s'est rendu célèbre auprès des audiophiles en lançant en 2010 une gamme d'amplificateurs dont les prix s'échelonnent de 5 000 à... 24 000 euros. En 2015, ce fut l'apparition des

enceintes Phantom, sortes de sphères blanches à la puissance diabolique (jusqu'à 4 500 watts), vendues entre 1 500 et 2 900 euros pièce. Des produits bourrés d'innovations, ayant collectionné les récompenses.[...]

500 000 heures de R&D

"Pour y parvenir sans faire fuir sa clientèle initiale, une entreprise doit rester la meilleure sur chacune de ses catégories de produits, en transférant les technologies et les bénéfices des gammes supérieures vers les gammes inférieures", schématise Delphine Dion, professeure de marketing à l'Essec Business School. C'est typiquement ce qu'a réussi à faire Mercedes avec sa Classe A, petite voiture qui conserve les atouts des grandes. Devialet semble en avoir pris de la graine.

"Nous travaillons depuis trois ans sur la Reactor, qui représente plus de 500 000 heures de R&D", détaille Franck Lebouchard. Il a fallu miniaturiser les solutions imaginées pour la Phantom afin de les faire tenir dans un volume quatre fois inférieur, équivalent à celui d'un ballon de handball. Un casse-tête lorsqu'on sait que des basses profondes dépendent d'abord de la quantité d'air déplacé. Le travail des designers a consisté à épurer sa forme ronde, évocatrice de simplicité, tout en laissant apparent un radiateur à l'arrière, ce côté brut suggérant la puissance.

Une fois le bébé né, pas question de confier sa production à un sous-traitant. Devialet a ainsi fait sortir de terre une nouvelle usine au Châtelet-en-Brie, en Seine-et-Marne, capable de fabriquer une Reactor toutes les 49 secondes. "La difficulté pour construire une telle enceinte est notre meilleure protection contre ceux qui voudraient la copier, davantage encore que nos brevets", explique Franck Lebouchard.

Exit les Apple Stores, bonjour Amazon

Reste à la mettre entre les mains du plus grand nombre de clients possible. Pour cela, impossible de miser uniquement sur la vente directe et quelques distributeurs spécialisés, comme c'était le cas au début avec les amplis. Devialet va conserver ses 20 magasins en propre mais étoffe le nombre de ses partenaires dans le monde avec - entre autres - le géant Amazon, une centaine de Microsoft Stores aux Etats-Unis, Harrods ou le Printemps. Exit les Apple Stores, où la Reactor est en concurrence trop frontale avec le HomePod. Les liens avec la Fnac se resserrent en revanche : les nouveaux modèles seront disponibles dans 60 magasins contre 15 auparavant. En passant en tout de 460 à 1 000 points de vente, le fabricant vise désormais un public qui n'aurait jamais franchi le seuil de ses boutiques.

Il doit pourtant continuer à se distinguer. "Dans les Fnac, nous allons conserver les cabines d'écoute consacrées spécifiquement aux Phantom, mais nous avons imaginé un autre dispositif original plus facile à répliquer, explique Olivier Garcia, directeur produits du Groupe Fnac Darty. Les Reactor disposeront en effet de leur propre pan de mur afin de les mettre en avant sans pour autant recourir à un vendeur dédié." Pour faire passer un tarif qui reste premium, Devialet va bénéficier d'un phénomène bien connu en marketing : l'ancrage. "L'esprit des consommateurs est *ancré* sur les 2 500 euros de la Phantom, en face desquels les 990 euros de la Reactor semblent raisonnables, plutôt que sur le prix de modèles moins facilement comparables", explique Delphine Dion, de l'Essec. [...]

Plus d'une licence dans son sac

Pour émerger, il fallait que notre message porte fort", justifie Franck Lebouchard. Au risque de faire fuir les clients fortunés épris de grande musique et d'atmosphères feutrées ? Impensable, car tout comme dans la mode, c'est le haut de gamme qui assure la crédibilité de la marque.

Ces derniers ont donc reçu récemment un courrier personnalisé les assurant que leurs produits continueraient dans l'avenir à recevoir de nombreuses mises à jour et évolutions. Le partenariat lancé en 2017 pour une durée de dix ans entre le fabricant et l'Opéra de Paris, qui passe notamment par l'ouverture d'une boutique au sein du palais Garnier et la vente de produits au nom des deux marques, est une autre façon de les rassurer. [...]

Devialet, une marque de luxe ?

« Pas vraiment » selon Franck Lebouchard. « Nous sommes une entreprise de haute technologie. 100 personnes parmi les 400 qui travaillent chez Devialet sont des ingénieurs. Nous cherchons à développer des produits qui apportent le meilleur son du monde ». Quand on lui demande d'expliquer la tradition française en matière d'audio, Franck Lebouchard répond qu'il s'estime « *ravi qu'il y ait autant de marques françaises dans ce secteur. Je pense que c'est lié avant tout à la qualité de nos ingénieurs* ».

Annexe 4 : Devialet tente de se relancer en prenant un virage grand public

Par Christophe Alix (10 octobre 2018) https://www.liberation.fr/futurs/2018/10/10/devialet-tente-de-se-relancer-en-prenant-un-virage-grand-public_1684338, Sandrine Cassini https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/10/09/devialet-tente-d-elargir-son-audience_5366681_3234.html et <https://bfmbusiness.bfmtv.com/hightech/le-nouveau-pari-de-devialet-1540693.html> (le 09/10/2018)

Le Phantom Reactor est tout de même vendu 990 euros. La start-up française du son haut-gamme cherche à séduire plus de clients avec un modèle d'enceinte à moins de 1 000 euros. Une évolution de sa stratégie qui coïncide avec l'arrivée d'un nouveau PDG.

Le Phantom de Devialet est de retour mais en version miniaturisée et démocratisée et sans son ancien PDG et cofondateur Quentin Sannié qui a quitté l'aventure bien qu'il demeure actionnaire. Dans une mise en scène très rodée à la Apple, la start-up française, [...] a dévoilé mardi un nouveau modèle. Quatre fois plus petit, deux fois plus léger que les versions précédentes, le Phantom Reactor, dernier né de cette PME revendiquant son «made in France», a revu les prix à la baisse, à 990 euros contre plus de 2 000 euros pour le précédent Phantom Gold, qui réalise actuellement 70% des ventes. De quoi s'ouvrir un marché plus large et sortir de la niche du luxe audiophile qui avait fait la réputation de Devialet à l'heure où les enceintes connectées des Gafa (Echo d'Amazon, Homepod d'Apple, Google Home) sont progressivement en train de redessiner ses usages.

Principal objectif de Devialet, sortir d'un public de niche, qui limite sa croissance. « *Nous allons doubler d'ici 6 mois notre réseau de distribution pour atteindre presque 1 000 points de vente* », explique le dirigeant. La Reactor trouvera sa place au Royaume-Uni chez Selfridges ou John Lewis, en Allemagne chez Gravis ou Manor en Suisse. Jusque là, ces distributeurs se disaient incapables de distribuer la Phantom, dont le prix élevé requiert des espaces de démonstration particuliers et des salles d'écoute fermées. La Reactor sera vendue dans 60 boutiques Fnac, contre 15 actuellement pour la Phantom. Aux Etats-Unis, l'enceinte sera distribuée chez Microsoft qui possède une centaine de points de vente. En revanche, le partenariat avec Apple, qui était censé générer une part importante du chiffre d'affaires, a été rompu en juin. D'ailleurs, après avoir visé d'abord les Etats-Unis, la société, dont les trois magasins les plus importants, après celui de la rue Réaumur à Paris, en termes de chiffre d'affaires se situent à Taipei, Hongkong ou Singapour, vise plutôt l'Asie.

Distribution élargie

Si Devialet qui se présente comme une «*société d'ingénierie acoustique de France*» continue de revendiquer «*le son le meilleur au monde, sans saturation, sans distorsion et sans souffle*», le fond du discours, lui, évolue. Ancien du cinéma (chez Pathé Gaumont), du commerce de détail et fin connaisseur de la Chine et de l'Asie, son nouveau patron Franck Lebourchard au profil plus manager et gestionnaire que créateur et esthète comme son prédécesseur, a insisté lors de la présentation sur le renforcement de la distribution de ses produits en passant notamment par Amazon et les boutiques Microsoft aux Etats-Unis, Selfridges au Royaume-Uni ou encore John Lewis en Allemagne.

Cette entreprise se donne plusieurs objectifs. Accélérer l'adoption de sa nouvelle enceinte dont elle espère bien «*vendre des centaines de milliers d'exemplaires*», mais sans donner de chiffres. Signe de cette nouvelle ambition, la nouvelle et deuxième usine française de Devialet installée près de Fontainebleau (Seine-et-Marne) est censée pouvoir produire un Phantom Reactor toutes les 49 secondes. [...]

Mais c'est sur le réseau de distribution que la stratégie évolue radicalement. Ancien de Mc Kinsey, passé par Castorama et les cinémas Gaumont, Franck Lebourchard veut largement étendre les points de contact avec la clientèle et passer de 460 points de vente à plus d'un millier dans les six prochains mois. Les conditions : baisse de prix, et conditions d'écoute, de présentation, de démonstrations moins exigeantes, «*notre produit reste unique*» assure le directeur général, «*il n'y a pas d'équivalent sur le marché*», manière d'assurer qu'il saura se défendre par lui-même.

C'est un risque réel. Depuis dix ans, Devialet avait réussi à créer une aura autour de la marque, s'inspirant ouvertement des codes d'Apple. L'entreprise ne communique plus de chiffres sur son activité, que ce soit sur ses ventes (60 millions€ de chiffre d'affaires 2016, dernier chiffre publié) ou sa rentabilité (l'objectif était de l'atteindre en 2017 et de doubler le chiffre d'affaires) il est donc difficile de savoir si cette stratégie était profitable, mais la mise en retrait du fondateur Quentin Sannié, qui a maintenant quitté toutes les fonctions opérationnelles, indiquait au moins que les actionnaires espéraient davantage de résultats. Quentin Sannié admettait d'ailleurs lui-même que l'entreprise n'avait pas toujours «*fait les choix optimaux*» dans la gestion de son hyper-croissance.

Créer une marque de luxe prend du temps et les fondateurs n'ont jamais été très clairs sur leur positionnement. Les actionnaires de Devialet ont choisi de faire quelques compromis, ouvrant le marché

d'un son qui reste incomparable. Au moment de la nomination de Franck Lebouchard les analystes financiers avaient commencé à se pencher sur l'entreprise anticipant une entrée en bourse, que la direction n'avait pas démentie, précisant qu'elle voulait encore se donner du temps

Se rendre compatible

Société centrée sur la technologie, Devialet qui avait débuté l'aventure il y a dix ans avec des amplis produits à quelques unités à plus de 10 000 euros pièce, a également renoncé au passage à être présent sur tous les segments de la technologie. Exit également donc l'application maison Spark et les accessoires qui allaient avec : Devialet qui s'est rapproché des principaux acteurs du streaming va cesser de produire ses propres logiciels pour se concentrer sur son cœur du métier du son. «*A chacun son métier*, a reconnu Pierre-Emmanuel Calmel, le patron de la R&D et ingénieur à l'origine de l'aventure. *La stratégie est de se rendre compatible et ouvert avec le maximum d'acteurs afin d'élargir notre cible.*»

Ce virage vers le grand public qui a demandé trois années de développement a été rendu possible grâce à un emprunt contracté auprès de la Banque européenne d'investissement (BEI) dans le cadre du plan numérique européen et l'émission d'obligations convertibles pour un montant de plusieurs dizaines de millions d'euros.

Annexe 5 : Les start-up montent le son !

Par [La Rédaction](https://www.entreprendre.fr/les-start-up-montent-le-son/) 07/02/2017 <https://www.entreprendre.fr/les-start-up-montent-le-son/> et Par Jean-philippe Louis <https://m.lesechos.fr/0301600613567.htm>

De jeunes pépites innovantes font leur apparition sur le marché de la hi-fi. Si elles font l'objet de levées de fonds parfois colossales, le secteur reste concurrentiel, accessible uniquement à celles dotées d'une technologie réellement différenciante.

Le marché de la hi-fi serait-il en pleine mutation ? Son 3D, écouteurs sans fil, amplificateurs haut de gamme, casques audio 3D... depuis quelques mois, les innovations se multiplient. À la source, de jeunes pousses qui ont souvent la faveur des investisseurs, comme le prouve la levée de fonds colossale de 100 M€ de Devialet et sa gamme de produits révolutionnaire Phantom.

Les ventes ont doublé

Depuis 3 ans, le marché fait preuve d'un beau dynamisme. Ainsi, les ventes des appareils Bluetooth et stations d'écoute ont doublé au premier semestre 2014 en Europe de l'Ouest (selon une étude du cabinet GFK), le développement de la musique dématérialisée suscitant en effet un nouvel engouement pour les casques audio, les écouteurs mais aussi les enceintes connectées sans fil. Pour preuve, le chiffre d'affaires des stations d'écoute (appareils qui transmettent les contenus audio à partir des smartphones) s'élève à 211 M€, en hausse de 46% (selon une étude du GFK)

Cette percée tient pour une bonne part aux technologies Bluetooth, désormais majoritaires, notamment pour les stations d'écoute, les casques et écouteurs sans fil mais aussi les enceintes. Elles permettent de retranscrire du son de la qualité d'un CD, ce qui concerne la plupart des fichiers HD, voire du son de la qualité d'un vinyle. De nombreuses marques, à l'image de l'américaine Bose qui s'est d'abord développée sur le marché des casques Bluetooth, se sont ainsi lancées sur le segment des enceintes. Dans l'Hexagone, la Française Devialet, championne de l'innovation sur ce secteur, a réussi à convaincre un consortium d'investisseurs prestigieux, dont Bernard Arnault ou Xavier Niel, de se ranger à ses côtés.

Le son 3D, le nouvel eldorado

Mais si Devialet reste la plus emblématique des PME (en termes de levée de fonds), elle n'est pas la seule à se lancer. Plusieurs innovations se sont ainsi révélées payantes, notamment le son 3D des start-up A-Volute installée à Roubaix (1,7 M€ levé) et la Rennaise 3D Sound Labs (1,1 M€ levé), ou encore les écouteurs sans fil de la jeune pousse parisienne PKparis (1 M€ levé). Cette dernière a d'ailleurs surpris tous les mastodontes du secteur en lançant il y a quelques mois un casque audio Bluetooth intra-auriculaire sans fil avec 5 heures d'autonomie.

Autre percée notable mais plus étonnante, celle du vinyle. À l'ère du tout numérique, les ventes ont progressé de 19% entre 2014 et 2015 aux États-Unis. Vinyl It, une start-up grenobloise, a eu le nez creux en pariant sur ce retour. Sa plate-forme, qui propose de faire un mix de ses chansons préférées sur un bon vieux 33 tours pour 40 €, est l'une des plus prometteuses (déjà 500.000 € de CA).

Un marché international

Pour Franck Sebag, associé chez Ernst & Young et spécialisé dans les entreprises à forte croissance, deux marchés prometteurs coexistent. « Le premier est celui du son numérique, avec des innovations dans les casques et les accessoires connectés. Sur ce marché destiné aux moins de 35 ans, certaines entreprises peuvent performer ». Le second, plus confidentiel, est celui des mélomanes, avec le développement d'amplificateurs de son et de home cinéma. Un marché haut de gamme de niche. Pour autant, sur ces 2 segments, les jeunes pousses doivent avoir conscience de « faire leur entrée sur un marché plutôt saturé, difficile d'accès et international ! Comme pour les objets connectés, tout va très vite et une innovation peut être copiée par un fabricant asiatique et devenir rapidement obsolète », prévient l'expert.

Ce qui n'empêche pas certaines entreprises de réussir à tirer leur épingle du jeu sur ce marché planétaire ultra-concurrentiel. Bose, fondée en 1964, pourtant l'une des pionnières, parvient à être toujours dans la course. Son secret ? L'américaine occupe une position tout à fait singulière sur le marché américain.

Proposer une technologie différenciante

Réfractaire à toute entrée en Bourse, son fondateur se fait fort de réinvestir une part des bénéfices dans la R&D pour rester en permanence à la pointe de l'innovation. En France, outre Devialet, AwoX (11 M€ de CA), une pépite montpelliéraine née en 2003, fait également la course en tête avec ses enceintes connectées lumineuses StriimLight, sans parler du récent rachat du fabricant Cabasse. Mais attention aux chants des sirènes ! « Les produits qui marcheront doivent proposer une technologie différenciante », prévient Franck Sebag. Et même avec un bijou d'innovation, la réussite n'est pas une garantie de réussite. « C'est un marché mondial. Le business model doit être capable de passer les frontières dès le départ ». Le profil international des équipes et la connaissance des canaux de distribution à l'export reste donc déterminante, toute comme la capacité à s'attirer les faveurs des investisseurs. « Pour percer sur ce marché, très gourmand en capital, il faut déployer une stratégie marketing puissante pour inonder les marchés de tous les continents ». Un gap que tous ne pourront pas franchir.

La musique enregistrée a atteint 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2017. Les artistes et labels indépendants se distinguent.

Morose, morne, dépassée... Ces dix dernières années, les spécialistes devaient user d'originalité pour qualifier, toujours avec le même pessimisme, l'industrie de la musique. Il faudra désormais partir à la quête de superlatifs, avec la croissance constante et solide qu'affiche le secteur. Rien qu'en 2017, la musique enregistrée a ainsi généré 17,4 milliards de dollars, selon des chiffres publiés la semaine dernière par Midia Research. C'est une hausse de 8,5 % par rapport à l'année précédente. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'industrie augmente de 1,4 milliard de dollars le ramenant à son plus haut niveau depuis 2008. A l'époque, ce chiffre d'affaires était estimé à 17,7 milliards.

Un géant nommé streaming

Le moteur de cette croissance est on ne peut plus célèbre : le streaming. Ses revenus ont augmenté de 39 % par rapport à 2016 pour atteindre 7,4 milliards de dollars. C'est désormais 43 % du chiffre d'affaires global de toute l'industrie de la musique enregistrée. Et forcément, quand le streaming va bien, les majors qui composent environ 80 % des catalogues des plateformes comme Spotify ou Apple Music, disent merci. [...] Ce boom du streaming et donc des revenus entraînent des millions de dollars de transactions dans le secteur, ainsi que des velléités d'introduction en Bourse.

Les indépendants se portent bien

Mais si le streaming protège, voire booste l'hégémonie des grandes maisons de disques, il semble également aider les artistes qui évoluent hors des sentiers battus par les labels. En prenant en compte les recettes issues de sociétés indépendantes comme TuneCore ou Bandcamp, Midia Research assure que le segment des artistes « non-signés » dans les maisons de disques est le segment à la plus forte croissance (+27,2 %). [...]

Annexe 6 : Devialet est devenu la nouvelle Rolls du son

A partir de : Benjamin Cuq (le 21/03/2018) <https://www.capital.fr/lifestyle/comment-devialet-est-devenu-la-nouvelle-rolls-du-son-1278640> et <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-directeur-du-design-de-devialet-nous-explique-comment-il-a-fait-pour-miniaturiser-la-nouvelle-enceinte-et-conserver-une-technologie-audio-unique-1310421>

La qualité made in France

Pour vendre de tels produits, Quentin Sannié s'est inspiré des savoir-faire d'Apple et de Nespresso. "On ne trouve pas nos enceintes sur des rayonnages de magasins d'électroménager. Nous avons nos boutiques et corners en nom propre et nous sommes distribués par Apple." Mais contrairement aux téléphones mobiles fabriqués en Chine, Devialet a choisi le made in France. "Nous travaillons avec un plasturgiste et un métallier normand pour la fabrication des pièces. Ensuite, tous nos systèmes sont assemblés dans notre usine de Chatelet-en-Brie, en Seine-et-Marne." Le choix d'une production locale est guidé par plusieurs raisons : le contrôle de la qualité, la lutte contre la contrefaçon, le souci de faire travailler d'autres entreprises françaises et la quête de l'exceptionnel. Confier l'exécution à un sous-traitant asiatique était trop risqué : "Nous aurions dû adapter notre produit à son outil industriel, prévu pour de la Hi-Fi moins bonne. En fabriquant nous-mêmes nos enceintes et nos amplis, nous contrôlons absolument toute la chaîne."

Cap sur l'international

Mais alors le géant de l'électronique Foxconn, actionnaire depuis un an, ne risque-t-il pas de vouloir changer les processus de fabrication ? "Non, à chaque levée de fonds (150 millions d'euros au total, NDLR), tous les actionnaires ont été prévenus : si la marque a été nommée en l'honneur de Guillaume Vialet, collaborateur de Denis Diderot dans la rédaction de *L'Encyclopédie* au siècle des Lumières, c'est parce que nous avons non seulement un projet industriel et commercial, mais aussi un projet démocratique et éthique." [...].